

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2022, №6, Том 14 / 2022, No 6, Vol 14 <https://esj.today/issue-6-2022.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/20ECVN622.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Резник, С. Д. Суперкоманда: как повысить вовлеченность персонала в деятельность организации /

С. Д. Резник, О. В. Холькина // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14. — № 6. — URL:

<https://esj.today/PDF/20ECVN622.pdf>

For citation:

Reznik S.D., Kholkina O.V. Super team: how to increase staff involvement in the work of the organization. *The Eurasian Scientific Journal*. 2022; 14(6): 20ECVN622. Available at: <https://esj.today/PDF/20ECVN622.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 331.108.26

Резник Семён Давыдович

ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства», Пенза, Россия
Заведующий кафедрой «Менеджмент»
Доктор экономических наук, профессор
E-mail: disser@bk.com

Холькина Ольга Валерьевна

ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства», Пенза, Россия
Аспирант кафедры «Менеджмент»
E-mail: olga-chapurina@yandex.ru

Суперкоманда: как повысить вовлеченность персонала в деятельность организации

Аннотация. Статья посвящена проблеме формирования и управления командами сотрудников в организации. Представлены основные понятия, цели командообразования и повышения вовлеченности персонала организации. Дается характеристика процесса образования эффективной команды. Описана взаимосвязь вовлеченности персонала с удовлетворенностью трудом персонала, лояльностью, благонадежностью сотрудников и их активностью в организации.

Анализ данных показателей позволил выявить слабые места в управлении персоналом, дать оценку отношению сотрудников к работе, узнать их цели и мотивы. Проанализированная практика управления персоналом в организациях показала причины недостаточной эффективности команд.

В процессе исследования авторами были отмечены положительные результаты управления персоналом в анализируемых организациях, оказывающие влияние на формирование команд: благоприятная морально-психологическая атмосфера в коллективе, удовлетворенность системой поощрений, взаимовыручка и помощь руководителей и коллег, заинтересованность сотрудников в профессиональном росте и развитии.

В заключительной части работы авторами предложены рекомендации по эффективному созданию команд с высоким уровнем вовлеченности сотрудников в рабочий процесс организации. Рекомендации включают в себя мероприятия, способствующие улучшению удовлетворенности персонала своим трудом, его лояльности, а также повышению рабочей активности персонала. Руководителям анализируемых предприятий необходимо относиться к своему персоналу как к наиболее ценному ресурсу, осуществлять поиск и принимать на работу талантливых специалистов, развивать у ключевых сотрудников важных навыков работы,

создавать интересные, содержательные и разнообразные проекты, поддерживать инициативу персонала в работе.

Кроме того, разработана модель поэтапного создания эффективной команды в организации. Предложенная авторами модель включает в себя несколько последовательных этапов: создание условий образования команд, отбор участников команды, образование команды, мониторинг и устранение проблем взаимодействия в команде.

Ключевые слова: управление; управление персоналом; управление командой; вовлеченность персонала; организация

Введение

Сложившиеся экономические условия развития страны вынуждают организации прилагать большие усилия для своего развития и успешного функционирования. Современным организациям приходится подстраиваться под быстро меняющиеся условия рынка, становиться более гибкими, применять творческий подход к развитию, использовать командный метод работы.

Именно командный метод организации работы персонала организации представляется более эффективным в отличие от жесткого административного управления.

Формирование эффективной, слаженной, четко работающей команды профессионалов является залогом успешного бизнеса в условиях жесткой конкуренции [1, с. 45].

Командный метод работы персонала позволяет получить выгоды не только организации, но и каждому работнику в отдельности. У каждого специалиста в созданной команде появляется возможность реализации своей индивидуальности, применения неординарности, творческих способностей. Командная работа способствует принятию креативных, лучших решений.

Работа в слаженной команде позволяет находиться в благоприятном социально-психологическом климате, в атмосфере доброжелательного и уважительного отношения друг к другу, позволяет испытывать людям чувство причастности и востребованности, а также находить друзей и единомышленников [2, с. 226].

Перед многими руководителями встает вопрос о повышении мотивации созданной команды в целом и каждого ее специалиста в отдельности для успешной работы и решения поставленных задач. Как заинтересовать команду работать по максимуму в своей организации. Для этого руководителю необходимо создать благоприятные условия, в которых каждый сотрудник будет стремиться работать эффективно [1, с. 46].

Становится востребовано создание в организациях системы вовлеченности, лояльности и удержания персонала. Вовлеченные сотрудники реже увольняются, совершают меньше прогулов и производственных краж, обладают высокой продуктивностью и в целом приносят организации больше прибыли, нежели просто лояльные или же равнодушные к судьбе организации сотрудники [3, с. 283].

Вовлеченные сотрудники в большей степени удовлетворены своей работой, оперативнее решают поставленные задачи, гибко адаптируются под изменения в организации. Отдельным плюсом вовлеченных сотрудников можно отметить их стремление к профессиональному и карьерному росту в организации.

Анализ практики управления персоналом в организациях говорит о том, что высококвалифицированные специалисты отдают предпочтение тем рабочим местам, которые предъявляют к кандидатам высокие требования. Это дает им возможность самосовершенствоваться, развиваться профессионально, претендовать на карьерный рост в организации. Такие специалисты обладают сильной внутренней мотивацией работать более продуктивно, качественно и с высоким уровнем вовлеченности. Поэтому необходимо сразу отбирать на свободные вакансии специалистов, склонных к саморазвитию, которые проявляют большой интерес к работе и вовлекаемы полностью в рабочий процесс.

После приема на работу потенциально вовлеченных и увлеченных специалистов необходимо сосредоточиться на их удержании в организации. Удержать таких сотрудников возможно с помощью применения и развития в организации корпоративной социальной системы повышения вовлеченности.

Командообразование как процесс управления персоналом дает возможность использовать вовлеченность сотрудников в организации. Вовлеченные члены команды способствуют усилению конкурентных преимуществ.

Высокий уровень вовлеченности персонала можно рассматривать как один из важных факторов экономического роста организации, успешности ее деятельности [4, с. 114].

Американский институт исследований общественного мнения Gallup проводил исследования среди организаций, в которых присутствует высокий уровень вовлеченности персонала. Исследование показало, что производительность вовлеченных сотрудников в среднем выше на 8–10 %, также наблюдается снижение текучести персонала порядка 15–16 %, падают на 25 % показатели производственного травматизма, также снижается на 3–5 % количество прогулов работников. Организации с высоким уровнем вовлеченности персонала более рентабельны, нежели те, которые не уделяют особого внимания показателю вовлеченности своих сотрудников. Поэтому управление уровнем вовлеченности персонала экономически целесообразно, выгодно и оправдано [5, с. 132].

Отметим, что современные руководители стремятся повышать у персонала не только удовлетворенность трудом, но и их степень вовлеченности в трудовой процесс. Это способствует объединению целей организации с личными целями персонала, что побуждает персонал проявлять творческий подход к решению задач, положительно принимать нововведения, гордиться успехами и ростом, как организации, так и своими.

Руководители вынуждены применять все более сложные инструменты для создания условий работы сотрудников организации, повышающие уровень вовлеченности в трудовой процесс [6, с. 103].

Развитие персонала напрямую влияет на эффективность производства, а также величину издержек [7, с. 96].

Цель нашего исследования заключается в разработке рекомендаций по созданию эффективных рабочих команд с высоким уровнем вовлеченности персонала организаций в работу.

В соответствии с этой целью:

- определены основные понятия и цели командообразования и повышения вовлеченности персонала организации;
- проанализирована практика управления персоналом и уровень вовлеченности сотрудников организации;
- разработана модель поэтапного создания эффективной команды в организации;
- предложены рекомендации по повышению эффективности процесса командообразования в организациях.

1. Методология

Методологическую основу исследования составили результаты исследований отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом, а именно уровня вовлеченности и создания команд.

Вопросами командообразования, формирования, развития и функционирования команд и управлением их вовлеченностью занимаются многие отечественные и зарубежные ученые. Среди них зарубежные ученые: Р.М. Белбин, М. Армстронг, М. Геллерт, К. Новак, К.Б. Миллер, Р. Хакман и другие.

Отечественные ученые, рассматривающие вопросы управления персоналом, командообразования, вовлеченность: С.Д. Резник, В.Г. Куликов, А.А. Токарева, Н.В. Громова, Г.С. Киселева, П.С. Смирнов, С.М. Юсупова. Т.С. Ласкова, Е.Л. Мордовина и другие.

Нами изучены материалы научно-практических конференций по исследуемой проблеме, материалы диссертаций, авторефератов, монографий, статей в научных журналах, а также изучен конкретный опыт управления персоналом в строительных организациях Пензенского региона.

В исследовании использованы методы системного и комплексного подхода, методы логического анализа и синтеза, проведение мониторингов (анкетирование), статистические методы обработки информации (компьютерная программа SPSS).

Информационно-эмпирическая база работы, планово-учетная и статистическая информация получена из предоставленных данных строительных организаций, материалов выполненных авторами анкетных опросов.

Нами проанализирована работа руководителей строительных организаций по управлению персоналом, созданию команд и вовлечению в работу. В исследовании приняли участие десять строительных организаций г. Пензы: ООО «Новотех», ОАО «Пензастрой», ООО ПКФ «Термодом», ООО «Рисан», ООО «Строй-тех», ООО «SKM-group», ООО «Монолит-строй», ООО «Стройзаказчик», ООО «Триплан», ООО «Фундамент».

Исследованием было охвачено 573 человека, в том числе 35 работников служб по управлению человеческими ресурсами. Методом проведения мониторинга был выбран анкетный опрос, в котором приняли участие руководители строительных организаций — 7,6 %, специалисты — 9,5 %, рабочие — 82,8 % [8, с. 52].

В зависимости от категории респондента использовались следующие виды формализованных вопросников по изучению вопросов управления персоналом в строительных организациях: анкета для руководителей, анкета для специалистов и анкета для рабочих строительных организаций.

В качестве основного метода анализа полученной информации использовалась многофакторная обработка результатов анкетирования с помощью программы обработки статистических данных SPSS.

2. Уточним понятия

В зависимости от набора личностных характеристик сотрудников можно выделить коллективы дружные, творческие, активные, целеустремленные, либо напротив, слабо мотивированные, незаинтересованные в трудовой деятельности команды [7, с. 96].

Главное для любой организации, чтобы ее команда специалистов была эффективной. Можно создать совершенно новую команду и сделать ее эффективной за счет привлечения высококвалифицированных специалистов. Осуществить подбор персонала для команды следует исходя из целей и задач, которые перед ней будут стоять. Можно провести реорганизацию существующей команды путем перераспределения обязанностей, частичной заменой участников, изменения плана работы, уточнения целей и задач.

Эффективной можно назвать такую команду, в которой [9, с. 86]:

- незамкнутая и открытая атмосфера;
- цели определены и понятны всем участникам;
- все члены команды понимают друг друга;
- происходит разумное и сплоченное решение проблемных вопросов.

Команда — это группа людей, совместно работающих на достижение общей цели [10, с. 93]. Это особым образом сформированный и управляемый коллектив, самоорганизующийся и перестраивающийся; коллектив людей — единомышленников, объединенных общей целью.¹

Для создания эффективной команды необходимо грамотно соединить различные системы ценностей, ментальности и образы действий, носителями которых являются члены команды [1, с. 46].

Процесс формирования команды может быть случайным (стихийным) или целенаправленным. Стихийный процесс характеризуется появлением неформальных лидеров и сплоченностью вокруг общей деятельности. Целенаправленный подход к процессу формирования команды требует от руководителя ясного представления причин серьезных изменений в системе управления [12, с. 27].

Отметим, что для повышения эффективности работы организации целенаправленный подход более целесообразен. В этом случае команда будет формироваться последовательно, проходя все необходимые стадии развития. Члены команды, образованной именно таким способом высоко организованные, имеют навыки командной работы, имеют четкое разделение ролей внутри коллектива. Перед такой командой всегда стоят определенные цели, которые она может творчески, креативно, неординарно достигать при этом раскрывать личный потенциал каждого члена команды.

¹ Введение в специальность «Менеджмент организации»: Учебное пособие для вузов / С.Д. Резник, И.А. Игошина, В.С. Резник. Под общ. ред. Э.М. Короткова и С.Д. Резника. — М.: «Логос», 2004. — 320 с.

Любой руководитель организации старается оптимизировать условия труда своих сотрудников: создать благоприятную среду работы, сократить показатели текучести кадров, повысить уровень вовлеченности сотрудников в процессы по улучшению деятельности организации.

Вовлеченность неразрывно связана с такими понятиями как удовлетворенность различными аспектами рабочих условий, лояльность и благонадежность сотрудников организации. Но каждый из перечисленных компонентов в отдельности не обеспечивает устойчивую вовлеченность персонала в трудовой процесс организации [13, с. 40].

Под вовлеченностью сотрудника понимается его устойчивое эмоциональное и мотивационное состояние, при котором человек не просто равнодушен к своей работе в конкретной компании в конкретном составе коллег, но и готов прилагать дополнительные усилия для достижения лучшего возможного результата, вносить собственный вклад в общее дело: люди одновременно довольны, лояльны, инициативны, «эмоционально инвестируют» и «работают на совесть» [14].

О вовлеченности персонала в организации говорят следующие показатели: удовлетворенность трудом, лояльность коллектива к организации, активность сотрудников, состояние социально-психологического климата в коллективе. Анализируя данные показатели, представляется возможность, выявить слабые места в управлении персоналом, оценить отношение сотрудников к работе в организации, узнать их цели, мотивы работы.

Специалист, который увлечен своей работой, получает гораздо больше удовлетворения от ее выполнения. В процессе решения рабочих задач вовлеченный сотрудник имеет возможность реализовать свои способности, достигать высоких личных и профессиональных результатов, проявлять инициативу и работать сверх своих должностных обязанностей.

Вовлеченность сотрудников напрямую влияет на эффективность их работы. Организации, имеющие уровень вовлеченности своих сотрудников около 90 % занимают лидирующие позиции в тех или иных отраслях деятельности. Вовлеченные сотрудники организации удовлетворены функциональной составляющей своей работы, заинтересованы в собственном профессиональном росте, принимают и поддерживают организационную культуру организации, способствуют существованию благоприятного микроклимата в ней, оказывают положительное влияние на укрепление конкурентоспособных возможностей организации [15, с. 153].

Наше исследование проведено среди строительных организаций г. Пензы, в ходе которого рассмотрено: отношение коллективов к нововведениям, инициативности, стилю управления, эмоционально-психологической атмосфере в коллективе, условиям труда, мотивации и стимулирования, взаимоотношения с коллегами и руководством, содержание и характер выполняемой работы, обучение и развитие.

3. Анализ показателей удовлетворенности трудом персонала в организациях

По результатам проведенного исследования можно отметить, что в организациях преобладает благоприятная эмоционально-психологическая атмосфера в коллективах. Комфортная психологическая обстановка способствует повышению качества выполняемой работы, росту производительности, увеличению степени удовлетворенности своим трудом у персонала.

Важным показателем, характеризующим удовлетворенность персонала, является принятая практика стимулирования и мотивации в организации. В анализируемых строительных организациях трудовая деятельность специалистов, рабочих поощряется (рис. 1).

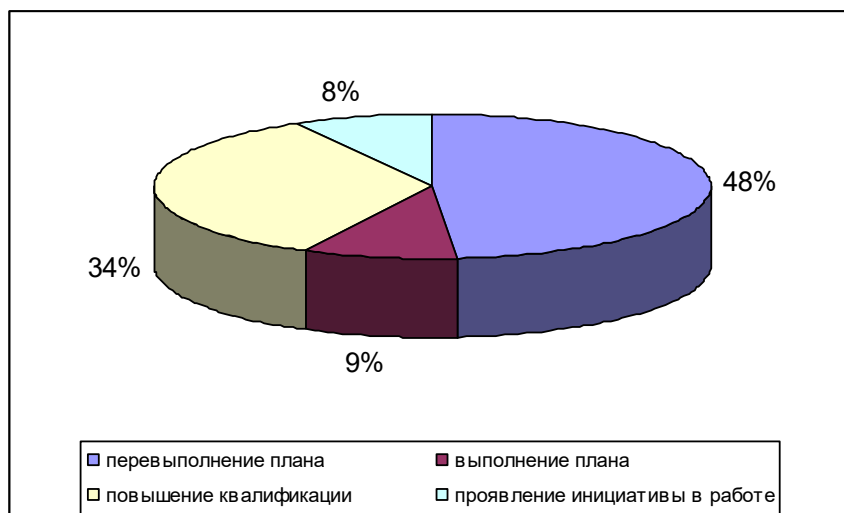


Рисунок 1. Поощрение специалистов, рабочих строительных организаций (составлено авторами)

Чаще всего поощрение происходит в следующих формах: премии — 63 %, надбавки — 47 %, предоставление выходных дней — 23 %, грамоты, дипломы — 39 %, занесение на доску почета — 28 %. Лично для специалистов и рабочих предпочтительнее материальное вознаграждение, чем моральное.

Специалисты и рабочие отмечают, что материальные поощрения происходят чаще всего 1 раз в год. Моральное поощрение (вручение грамот, дипломов, занесение на доску почета) происходит чаще всего в 1 раз в полгода, когда появляются определенные результаты работы.

Как показал анализ, поощрение специалистов и рабочих в строительных организациях происходит чаще всего за перевыполнение установленного плана (48 %), повышение квалификации так же положительно влияет на поощрение персонала (34 %), а вот за обычное выполнение плана работниками поощрение бывает реже (9 %), инициатива персонала также не так часто поощряется в строительных организациях (8 %).

Специалисты и рабочие не всегда бывают удовлетворены формой и размером поощрения. Например, всегда удовлетворены формой и размером поощрения 62 % респондентов. 34 % опрошенных редко полностью бывают удовлетворены формой и размером поощрения. 4 % респондентов в строительных организациях не удовлетворены формой и размером поощрения.

Важным моментом в системе мотивации и стимулирования является выплата заработной платы специалистам и рабочим. В строительных организациях иногда задерживают заработную плату — так ответило 39 % респондентов, всегда задерживают — 17 %, выплачивают вовремя — 44 %.

4. Анализ показателей лояльности персонала к организации

В анализируемых организациях руководители редко используют в управлении нововведения или поощряют инициативу, так как это не всегда хорошо воспринимается в коллективах (рис. 2). 21 % респондентов негативно относятся к нововведениям, а 19 % проявляют нейтральное отношение.

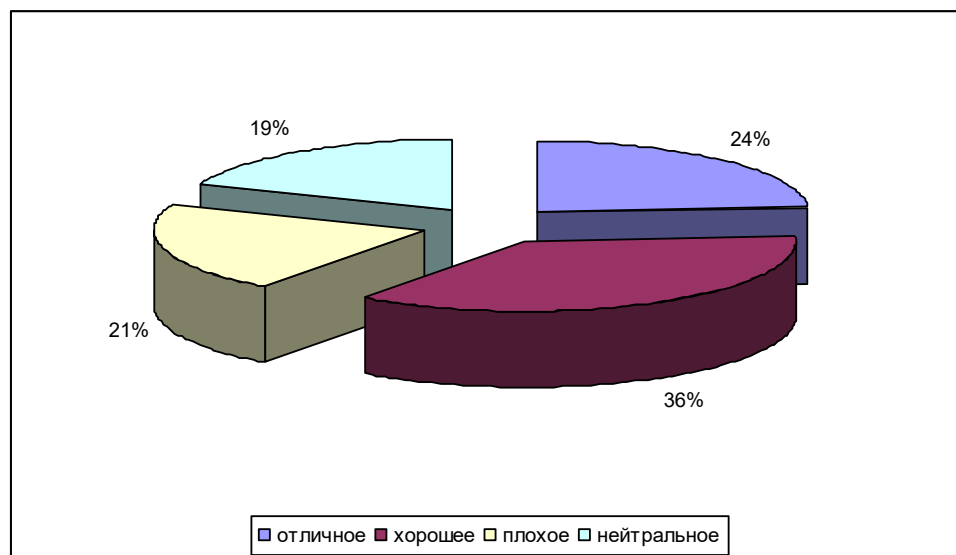


Рисунок 2. Отношение персонала к нововведениям (составлено авторами)

Есть специалисты и рабочие, которые не воспринимают нововведения как попытку улучшить состояние работы организации, это является острой причиной, по которой руководители стараются реже использовать нововведения на предприятии.

В процессе управления персоналом руководители строительных организаций используют несколько стилей управления. По мнению руководителей, это способствует повышению уровня вовлеченности персонала в рабочий процесс, более эффективному решению поставленных задач.

37,2 % опрошенных руководителей предпочитают авторитарный стиль, 58,1 % руководителей используют демократический стиль управления. Либеральным стилем пользуются всего лишь 4,6 % руководителями, что говорит о том, что данный стиль не внушает доверия руководителям.

Во многом на создание эффективных команд с высоким уровнем вовлеченности значительное влияние оказывают взаимоотношения руководителя с подчиненными. 34,8 % руководителей находятся в дружеских взаимоотношениях со своими подчиненными. 65,1 % руководителей предпочитают деловые отношения выстраивать со своими подчиненными.

Можно предположить, что на анализируемых предприятиях при использовании авторитарного стиля управления и деловых отношений с подчиненными и высшим руководством складывается высокий уровень дисциплины и хорошо отлаженный ритм работы. В то же время на предприятиях применяется демократический стиль управления и присутствуют дружеские взаимоотношения, что говорит о благоприятной рабочей атмосфере, дружном коллективе, взаимопомощи и выручки коллег.

Немаловажным фактором, влияющим на лояльное отношение персонала к организации, является оказание помощи персоналу руководителями. Как оказалось, 37,2 % руководителей всегда оказывают помощь своему персоналу. 58,1 % руководителей стараются по мере возможности оказывать помощь персоналу. На предприятиях бывают случаи, когда какой-либо сотрудник не получил необходимой помощи (5 %).

Персонал предприятия знает, что если обратится за помощью к своему руководителю, то в основном не получит отказа. Такие показатели оказывают влияние на степень приверженности персонала к организации, тем самым могут, как снижать, так и повышать уровень вовлеченности в рабочие процессы.

5. Анализ активности в работе персонала организации

Анализ рабочей нагрузки сотрудников организации показал, что загруженность рабочих бывает разной, в зависимости от уровня заказов. В основном рабочие трудятся в нормальном ритме и не перезагружаются (рис. 3).

39 % руководителей считают, что уровень производительности труда в образованных ими командах средний. 34,8 % считают, что высокий и 25,6 % считают, что уровень производительности низкий. В целом следует уделять больше внимания повышению производительности команд и анализировать причины их снижения. Руководители считают, что существует возможность повышения качества выполняемой работы, но необходимо выявлять причины их снижения.

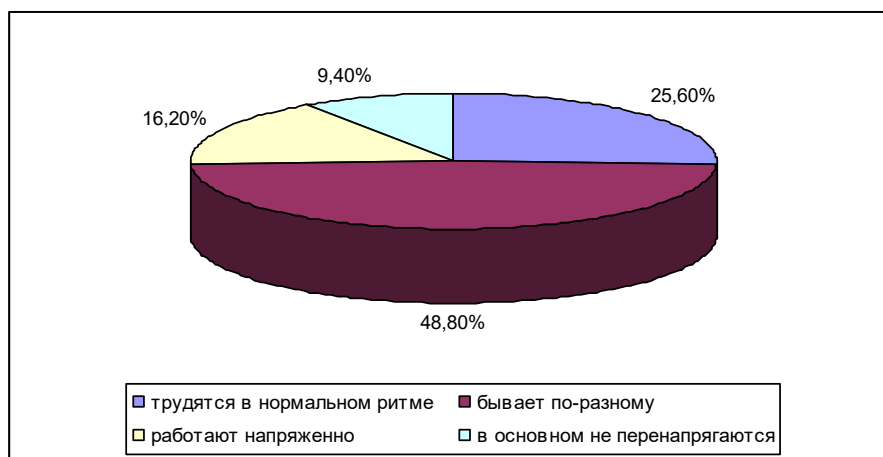


Рисунок 3. Рабочая нагрузка сотрудников в организации (составлено авторами)

Многие специалисты заинтересованы в профессиональном росте и развитии. В обследованных строительных организациях существует возможность профессионального продвижения для персонала предприятия, но она не очень велика.

Персонал может получить повышение по службе, если будет проявлять к этому желание, стремление, инициативу и будет обладать необходимым потенциалом.

Повышение квалификации играет огромную роль в деятельности кадров, занятых в строительной сфере. Постоянно растут требования к уровню профессиональной подготовки кадров. Технический прогресс не стоит на месте, практически каждый год происходит обновление техники, появляется новое оборудование, которое закупается строительными предприятиями и приводится в эксплуатацию. К новому оборудованию приходится очень быстро адаптироваться, и уровень производительности труда должен только повышаться. Поэтому становится необходимо изучать, насколько профессиональный уровень рабочих кадров соответствует специализации.

В ходе исследования выявлено, что все (100 %) руководители строительных организаций заинтересованы в том, чтобы его персонал постоянно развивался. Однако не все руководители готовы оплачивать обучение своих сотрудников и рабочих. Часто специалисты и рабочие проходят повышение квалификации за свой счет и это их не устраивает.

Опрошенные руководители определили факторы, препятствующие повышению уровня вовлеченности персонала в организации:

- достаточно сильная озабоченность человека чем-то, что отвлекает его от основной работы (отметили 79,1 % руководителей);

- усталость, слабость нервной системы, ее повышенная утомляемость, общая физическая ослабленность организма (так считают 25,6 % руководителей);
- неверие в успех дела, связанное с одним из следующих обстоятельств: неуверенность человека в себе, отсутствие надежды на успех дела в данных конкретных условиях (13,9 % руководителей);
- отсутствие должной мотивации деятельности (30,2 %);
- неблагоприятное эмоциональное состояние человека в данный момент времени (11,6 %).

Руководители организаций отметили варианты способов повышения уровня вовлеченности персонала:

- рациональное использование способностей и возможностей персонала — так считает 53,5 % руководителей;
- рациональное построение трудового процесса (соблюдение режимов труда и отдыха) — 48,8 % руководителей;
- использование методов мотивации и симулирования персонала — 79,1 % руководителей;
- своевременная оплата труда (90,7 %);
- психологический отбор персонала для работы в производственных условиях (55,8 %);
- эффективная система оценки результатов труда (51,1 %);
- хорошее физическое состояние рабочего (93,0 %);
- исключение неблагоприятных условий труда (74,4 %);
- подбор рабочих режимов с учетом индивидуальных особенностей человека (62,7 %);
- правильная подготовка и тренировка персонала (65,1 %);
- программы специализированной подготовки, обучения и развития персонала (44,2 %);
- методы планирования карьеры (41,8 %);
- возможность карьерного роста (53,5 %);
- благоприятный настрой на работу (81,4 %).

Таким образом, исследование показало, что для создания эффективных рабочих команд руководители организаций должны учитывать многие факторы. На уровень вовлеченности персонала влияет мотивация персонала, которая по результатам исследования, оказалась недостаточной. У специалистов отсутствует интерес к проявлению собственной инициативы в решении рабочих задач. К введению нововведений и новшеств в рабочий процесс персонал относится недостаточно положительно, поэтому многие руководители стараются ничего не менять.

Вместе с тем выявлен благоприятный эмоционально-психологический климат в коллективе, взаимопомощь и выручка коллег, что говорит о возможности создания эффективных рабочих команд.

6. Модель поэтапного создания эффективной команды в организации

Руководители организаций должны создать необходимые условия для образования эффективной команды. Подготовить организацию к появлению такой команды руководитель должен, осуществив несколько последовательных этапов (рис. 4).

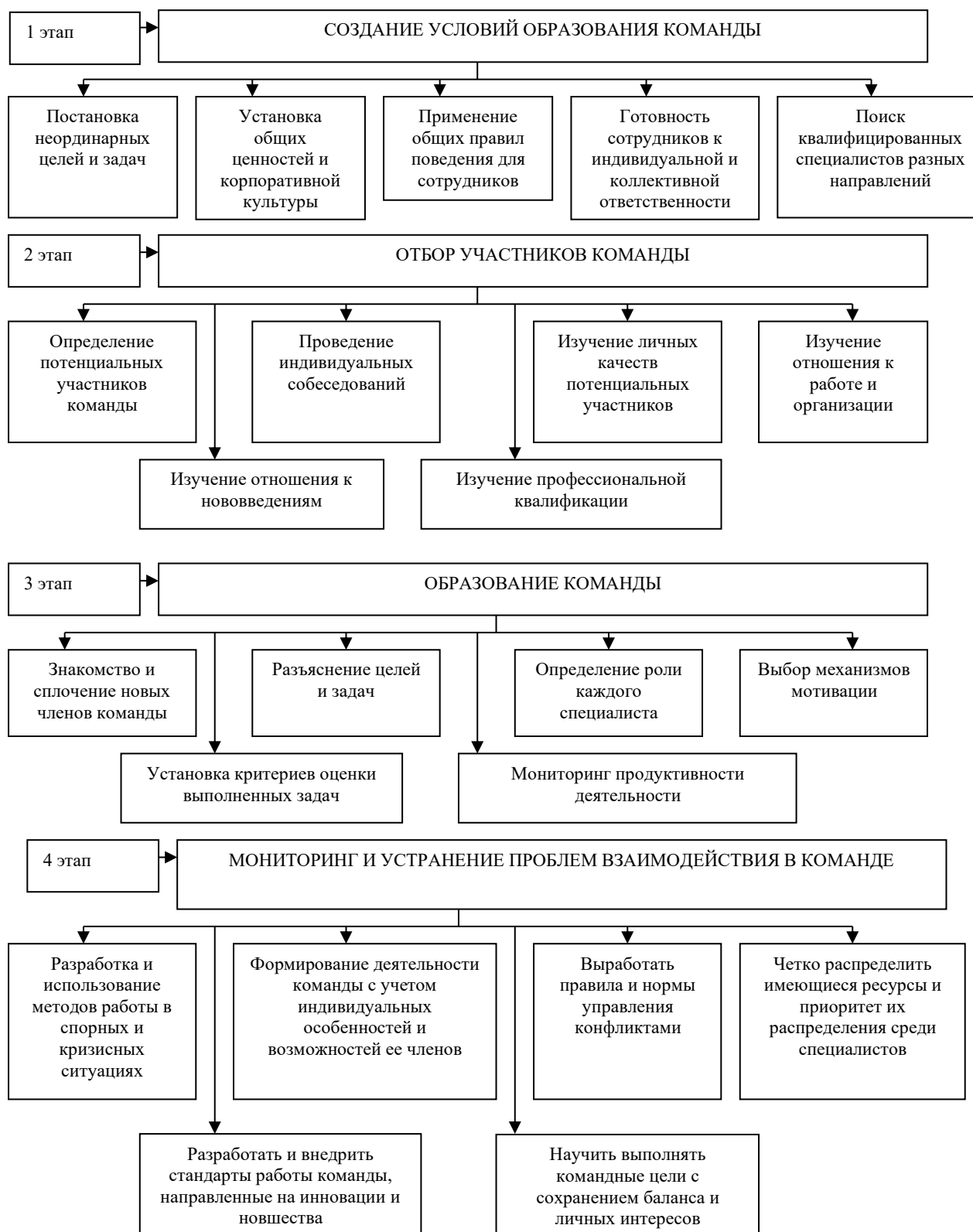


Рисунок 4. Модель поэтапного создания новой команды в организации (составлено авторами)

Создание и выполнение необходимых условий для формирования команды позволяет отобрать нужных специалистов. Специалистов с необходимым уровнем квалификации, разных направлений деятельности, которые выполняя одни задачи смогут дополнять знания друг друга. Их будет объединять одна общая цель, выполняя которую они должны быть готовы нести, как индивидуальную, так и коллективную ответственность за принятие тех или иных решений. Обязательным условием существования команды является наличие, принятие и соблюдение общих правил, ценностей организации и ее корпоративной культуры, всего того, что способствует объединению членов коллектива.

Во время прохождения второго этапа создания команды крайне важно отобрать самых необходимых специалистов, которые по максимуму смогут справиться с поставленными целями и задачами. Руководитель должен уделить особое внимание личным качествам потенциальных участников. Руководителю стоит отбирать таких специалистов, которые часто проявляют личную инициативу, предлагают различного рода нововведения, видят нестандартное, креативное решение рабочих вопросов. Лучше отдать предпочтение специалистам, которые занимаются саморазвитием, совершенствуют свои профессиональные знания и навыки, готовы учиться новому.

Необходимо оценить специалистов, активно участвующих в жизни организации, которые полностью погружены в рабочий процесс, умеют сосредоточиться на выполняемых задачах.

Отдать предпочтение тем сотрудникам, которые обладают такими личными качествами, как целеустремленность, ответственность, добросовестность, пунктуальность.

На третьем этапе необходимо познакомить всех членов новой команды, обозначить их роли и функции в новой команде. Обязательным является разъяснение целей и задач, создания команды. Познакомить членов команды с критериями оценки выполнения заданий, а также с выбором механизмов мотивации.

Одним из важных этапов успеха созданной команды является четвертый этап, в процессе которого необходимо проводить мониторинг рабочего процесса команды и способствовать устранению проблем в ходе взаимодействия участников коллектива. Важно научить лидеров команд разрешать конфликты, принимая стратегически правильные для организации решения. Стараться соблюдать правила и нормы совместной работы.

7. Рекомендации по повышению эффективности командообразования в организациях

Для получения хороших результатов деятельности команды, необходимо уделять особое внимание вовлеченности ее членов в рабочий процесс. Более вовлеченные специалисты могут принимать активное участие в выполнении поставленных задач внутри команды. В случае необходимости вовлеченные сотрудники будут отстаивать и защищать в первую очередь интересы организации, а не свои. Вовлеченные сотрудники реже увольняются или переходят к компаниям конкурентам, так как они заинтересованы в развитии в своей организации. Такие работники чувствуют, что организация о них заботится. У них есть четкая схема стимулирования. В результате уровень доверия и привязанности к организации возрастает. Повышение уровня вовлеченности персонала ведет к росту лояльности сотрудников, созданию активной рабочей обстановки, повышению уровня результативности деятельности каждого специалиста.

Удовлетворенность персонала своим трудом и лояльность возможно повысить за счет реализации следующих мер:

- достойной и своевременной заработной платы;
- наличия необходимых ресурсов для выполнения поставленных задач;
- возможности профессионального и должностного роста в организации;
- благоприятных условий труда;
- положительных взаимоотношений работников с руководителями и коллегами;
- отношения к сотрудникам как к наиболее ценному ресурсу организации;
- развития важных навыков работы персонала;
- поиска талантливых специалистов;
- развития ключевых специалистов организации;
- выполнения интересной, содержательной и разнообразной работы.

Руководителям необходимо проводить мониторинги, тесты и опросы персонала своей организации на выявление пробелов в организации рабочего процесса, который снижает уровень удовлетворенности трудом персонала. Это позволит вовремя принять соответствующие меры по устранению недостатков в работе.

Повысить рабочую активность персонала представляется возможным за счет:

- поощрения инициативности в работе персонала;
- поддержке в поиске новых путей, методов и способов достижения целей;
- способствованию повышению качества работы, сокращение издержек.

Руководители должны на постоянной основе и системе заниматься повышением уровня вовлеченности персонала. Для этого руководителям важно избегать ошибок, которые приводят к снижению уровня вовлеченности персонала в работу, например:

- После делегирования решения кадровых вопросов менеджеру по персоналу не оставлять без внимания дальнейшее принятие решений. Руководителям важно самостоятельно отбирать потенциальных участников для команды с высоким уровнем вовлеченности. Это будет способствовать высокому соответствию необходимым требованиям, получению нужных результатов.
- Обязательно разъяснять каждому члену команды значимость выполняемой им работы. Это поможет избежать снижения уровня вовлеченности высококвалифицированных специалистов, так как они будут осознавать свою важность и необходимость организации. Тем самым повысится мотивация выполнять работу лучше, качественнее и эффективнее.
- Члены команды должны знать перспективы развития своей организации. Зная перспективы развития организации, сотрудники могут рассчитывать на стабильную, долговременную работу в организации.

Выводы

Проведенное исследование подтверждает высокую степень значимости повышения эффективности командообразования и вовлечения персонала организации в рабочий процесс. Грамотно созданные команды позволяют организациям добиваться более высоких результатов деятельности.

Работая в команде, персоналом движет общая цель, в процессе достижения которой каждый сотрудник имеет возможность полностью раскрыть свой потенциал, применить все свои знания, умения и навыки. Если рабочие места позволяют членам команды расти профессионально, совершенствовать свои знания, получать удовлетворение от выполнения поставленных задач, в таком случае их уровень вовлеченности будет расти. Команда с высоким уровнем вовлеченности сможет вывести организацию на передовые позиции в своей отрасли.

Анализ практики управления персоналом в строительных организациях показал, что на уровень вовлеченности персонала оказывают влияние многие факторы. В обследованных коллективах преобладает благоприятная рабочая атмосфера, чаще всего персонал удовлетворен формой и размером поощрений, уровнем заработной платы.

В целом персонал относится лояльно к своим организациям. Коллективы в организациях достаточно дружные, готовы оказать необходимую рабочую помощь или поддержку. Руководители коллективов стараются реагировать на просьбы своих подчиненных, что в свою очередь благоприятно сказывается на лояльности и вовлеченности персонала в работу организации.

Исследование также показало, что нововведения, какие-либо новшества в работе или проявление инициативы коллективом воспринимается не всегда положительно. Руководители не торопятся видоизменять рабочие процессы, так как персонал не всегда готов воспринимать их хорошо. Однако, однообразная, рутинная работа снижает уровень вовлеченности персонала.

Руководители самостоятельно стараются анализировать причины снижения уровня вовлеченности персонала в работу, к которым можно отнести: низкую мотивацию, личные проблемы, отсутствие возможного профессионального и карьерного роста, слабая заинтересованность в нововведениях.

Нами была разработана модель поэтапного создания эффективной команды в организации. Для создания такой команды необходима последовательность действий руководителей: создание необходимых условий для формирования команды, тщательный отбор нужных специалистов, непосредственное образование команды, а также мониторинг и устранение проблем взаимодействий в команде.

Предложены рекомендации по повышению эффективности процесса командообразования в организациях. Руководители должны уделять особое внимание уровню вовлеченности персонала в работе организации за счет повышения удовлетворенности трудом, лояльности и активности персонала. Это позволит повысить творческую активность персонала, личные цели сотрудников будут приближены к целям организации, повысится уровень ответственности сотрудников, появится возможность ускорения профессионального роста.

На этой основе организации станут более конкурентоспособными, с сильными лидерами и высокововлеченными в рабочие процессы командами специалистов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Мордвинова Е.Л., Ростовцева И.А. Эффективное командообразование с помощью методов мотивации // Наука и образование сегодня. — 2019. — № 5. — С. 45–51.
2. Ласкова Т.С., Айдаркина Е.Е., Ласкова Д.С. Идентификация ключевых составляющих элементной структуры процесса создания трудовых и управленческих команд в организации // Естественно-гуманитарные исследования. — 2020. — № 32(6). — С. 226–234.

3. Якимова З.В., Пушкина А.С. Динамика уровня вовлеченности персонала // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2018. — № 1(22). Т. 7. — С. 283–286.
4. Киселева Г.С. Влияние социальной политики организации на уровень вовлеченности персонала // Вестник СГСЭУ. — 2019. — № 3(77). — С. 114–118.
5. Юсупова С.М. Статистический анализ удовлетворенности трудом персонала в организации // Гуманитарный научный журнал. — 2020. — № 1. — С. 132–137.
6. Громова Н.В. Вовлеченность персонала — основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний // Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. — 2018. — № 6(102). — С. 103–116.
7. Костенькова Т.А. Анализ факторов, влияющих на результативность труда персонала предприятия // Economy and Business: Theory and Practice. — 2022. — № 7(89). — С. 96–98.
8. Резник С.Д. Система и механизмы управления человеческими ресурсами в организациях строительной сферы: моногр. / С.Д. Резник, О.В. Холькина; под общ. ред. С.Д. Резника. — Пенза: ПГУАС, 2019. — 268 с.
9. Петров С.В. Эффективность командообразования в современном процессе управления персоналом // Управление. — 2019. — № 1. Т. 7. — С. 86–90.
10. Куликов В.Г., Резник С.Д. Эффективная команда менеджера / Серия «Бизнес-класс». — Ростов н/Д: Феникс, 2005. — 288 с.
11. Введение в специальность «Менеджмент организаций»: Учебное пособие для вузов / С.Д. Резник, И.А. Игошина, В.С. Резник. Под общ. ред. Э.М. Короткова и С.Д. Резника. — М.: «Логос», 2004. — 320 с.
12. Мэддакс Р. Успешная команда: Как ее создать, мотивировать и развивать / Р. Мэддакс. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2012. — 104 с.
13. Титова Н.М. Вовлеченность как элемент мотивации в управлении персоналом // Вопросы студенческой науки. — 2021. — № 4(56). — С. 40–45.
14. Веретковская О.В. К вопросу о вовлеченности персонала и факторах ее формирования и развития // Human Progress. — 2019. Том 5, Вып. 4. URL: http://progresshuman.com/images/2019/Tom5_4/Veretkovskaya.pdf, свободный. DOI 10.34709/IM.154.2.
15. Мартыненко Н.К. Опыт внедрения мероприятий по увеличению вовлеченности персонала и снижения его текучести // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. — 2020. — № 1. Том 2. С. 153–164.

REFERENCES

1. Mordvinova E.L., Rostovtseva I.A. Effective team building using motivation methods // Science and education today. — 2019. — No. 5. — pp. 45–51.
2. Laskova T.S., Aidarkina E.E., Laskova D.S. Identification of the key components of the element structure of the process of creating labor and management teams in the organization // Natural sciences and humanities research. — 2020. — № 32(6). — Pp. 226–234.

3. Yakimova Z.V., Pushkina A.S. Dynamics of the level of personnel involvement // Azimut of scientific research: economics and management. — 2018. — № 1(22). Vol. 7. — pp. 283–286.
4. Kiseleva G.S. The impact of the organization's social policy on the level of staff involvement // Bulletin of the SSUE. — 2019. — № 3(77). — P. 114–118.
5. Yusupova S.M. Statistical analysis of satisfaction with the work of personnel in the organization // Humanitarian scientific journal. — 2020. — No. 1. — pp. 132–137.
6. Gromova N.V. Personnel involvement — the main reserve for improving the efficiency of modern companies // Bulletin of Plekhanov Russian University of Economics. — 2018. — № 6(102). — P. 103–116.
7. Kostenkova T.A. Analysis of factors affecting the productivity of the company's personnel // Economy and Business: Theory and Practice. — 2022. — № 7(89). — Pp. 96–98.
8. Reznik S.D. System and mechanisms of human resource management in organizations of the construction sector: monograph / S.D. Reznik, O.V. Kholkina; under the general ed. of S.D. Reznik. — Penza: PGUAS, 2019. — 268 p.
9. Petrov S.V. Efficiency of team building in the modern process of personnel management // Management. — 2019. — No. 1. Vol. 7. — pp. 86–90.
10. Kulikov V.G., Reznik S.D. Effective team manager / Series "Business class". — Rostov n/A: Phoenix, 2005. — 288 p.
11. Introduction to the specialty "Organization Management": A textbook for universities / S.D. Reznik, I.A. Igoshina, V.S. Reznik. Under the general editorship of E.M. Korotkov and S.D. Reznik. — M.: "Logos", 2004. — 320 p.
12. Maddax R. A successful team: How to create, motivate and develop it / R. Maddaks. — Moscow: Alpina Business Books, 2012. — 104 p.
13. Titova N.M. Involvement as an element of motivation in personnel management // Questions of student science. — 2021. — № 4(56). — Pp. 40–45.
14. Veretkovskaya O.V. On the issue of personnel involvement and factors of its formation and development // Human Progress. — 2019. Volume 5, Issue 4. URL: http://progresshuman.com/images/2019/Tom5_4/Veretkovskaya.pdf, free. DOI 10.34709/IM.154.2.
15. Martynenko N.K. Experience in implementing measures to increase staff involvement and reduce staff turnover // Bulletin of the V.N. Tatishchev Volga State University. — 2020. — No. 1. Volume 2. pp. 153–164.

Reznik Semyon Davydovich

Penza State University of Architecture and Construction, Penza, Russia
E-mail: disser@bk.com

Kholkina Olga Valer'evna

Penza State University of Architecture and Construction, Penza, Russia
E-mail: olga-chapurina@yandex.ru

Super team: how to increase staff involvement in the work of the organization

Abstract. The article is devoted to the problem of formation and management of teams of employees in the organization. The basic concepts, goals of team building and increasing the involvement of the organization's personnel are presented. The characteristic of the process of formation of an effective team is given. The relationship of staff involvement with staff satisfaction, loyalty, trustworthiness of employees and their activity in the organization is described.

The analysis of these indicators made it possible to identify weaknesses in personnel management, assess the attitude of employees to work, find out their goals and motives. The analyzed practice of personnel management in organizations has shown the reasons for the insufficient effectiveness of teams.

In the course of the study, the authors noted the positive results of personnel management in the analyzed organizations that influence the formation of teams: a favorable moral and psychological atmosphere in the team, satisfaction with the incentive system, mutual assistance and assistance of managers and colleagues, employees' interest in professional growth and development.

In the final part of the work, the authors propose recommendations for the effective creation of teams with a high level of employee involvement in the organization's workflow. The recommendations include measures that contribute to improving staff satisfaction with their work, their loyalty, as well as increasing staff work activity. Managers of the analyzed enterprises need to treat their personnel as the most valuable resource, search for and hire talented specialists, develop important work skills among key employees, create interesting, meaningful and diverse projects, and support the initiative of staff in work.

In addition, a model of step-by-step creation of an effective team in the organization has been developed. The model proposed by the authors includes several successive stages: the creation of conditions for the formation of teams, the selection of team members, the formation of a team, monitoring and elimination of problems of interaction in the team.

Keywords: management; personnel management; work teams; team management; personnel involvement; organizations